

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan perusahaan dalam membangun usahanya tidak terlepas dari peran Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada didalamnya, karena sebab itulah sumber daya manusia (SDM) dituntut agar lebih kreatif, inovatif dan bertanggung jawab. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Rivai, 2005). Sedangkan Schuler (2010) mendefinisikan SDM adalah semua orang yang berkontribusi untuk melakukan pekerjaan perusahaan, dan juga orang-orang yang bisa berkontribusi dimasa mendatang dan mereka yang telah berkontribusi dimasa lalu. Menciptakan SDM yang berkualitas, suatu perusahaan harus mampu mengembangkan dan mengelolanya sebaik mungkin. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam pengembangan serta keberhasilan suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) dapat dilakukan dengan cara pemberian motivasi, peningkatan kemampuan diri dan pelatihan secara berkala. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah berguna untuk meningkatkan

kemampuan karyawan serta keterampilan dari setiap individu dalam mencapai potensi diri agar lebih produktif dan bertanggung jawab sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Manusia sebagai sumber daya yang juga sebagai alat penggerak seluruh kegiatan dan aktivitas yang ada didalam suatu organisasi. Pada hakikatnya manusia yang berada dalam organisasi berusaha memberikan yang terbaik dan berusaha semaksimal mungkin agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan. Manusia dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang penting dalam keberhasilan perusahaan, karena manusia adalah salah satu asset perusahaan yang tidak bisa diabaikan keberadaannya. Sebesar apapun suatu perusahaan apabila tidak ada manusia yang mengembangkan dan mengelolanya, maka tidaklah mungkin suatu organisasi tersebut bisa mencapai tujuan atau hasil kerja yang diharapkan. Terdapat manusia tetapi tidak ada suatu komitmen serta visi dan misi perusahaan tidaklah mungkin bisa mencapai sasaran perusahaan yang diharapkan. Kemajuan suatu organisasi dapat ditentukan dari seberapa besar kinerja dari setiap karyawan.

Perubahan lingkungan ekonomi yang selalu mengikuti kondisi yang sedang terjadi atau berlangsung dimasyarakat, seperti kemajuan teknologi, globalisasi, perubahan permintaan konsumen tingkat persaingan pasar yang semakin tinggi telah menjadi hal yang selalu terjadi didalam

suatu organisasi. Karena sebab itu, suatu organisasi dituntut agar lebih inovatif dan kreatif dalam mengembangkan produknya. Agar perusahaan dapat bersaing, suatu perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberi pengarahan dan memahami budaya organisasi yang ada, sehingga perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Menurut Chatap (2007) budaya organisasi merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok dan secara operasional disebut budaya kerja karena merupakan pedoman dan arah perilaku kerja karyawan.

Budaya organisasi menjadi hal penting didalam masyarakat dan kelompok. Karena didalam budaya organisasi mengandung nilai-nilai dalam berperilaku, cara bertindak dan dapat mempengaruhi pola pikir setiap anggota organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu kumpulan nilai-nilai, norma-norma yang dianut dan dipatuhi bersama, sehingga menciptakan suatu kondisi organisasi yang terkontrol dan kondusif. Perusahaan merupakan suatu organisasi yang pada dasarnya merupakan suatu tim kerja (*teamwork*) yang besar sehingga hanya akan berkinerja secara efektif apabila ada rasa kebersamaan disetiap para anggotanya.

Suatu budaya akan kuat apabila mengandung banyak nilai, norma-norma, gaya perilaku, komitmen, praktik-praktik bersama, dan kerjasama, apabila keseluruhan tingkatan tersebut saling berhubungan satu sama lain dengan kuat. Budaya yang kuat dapat dimulai dari peran seorang manajer, seorang manajer dapat menjadi cermin bagi setiap karyawan atau bawahan dalam bersikap, seperti halnya bekerja keras, berperilaku terhadap pelanggan, memotivasi bawahan, jujur dalam bekerja, berani mengambil resiko dan bertanggung jawab. Leslie et. all (1996) (dalam Hakim 2014) mengatakan bahwa ada tujuh yang menyebabkan adanya perbedaan karakteristik budaya organisasi yang bisa dilihat dari beberapa aspek, antara lain :

1. *Individual autonomy* (kebebasan individu), seberapa besar pemimpin memberikan kebebasan kepada setiap individu akan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya dalam suatu organisasi.
2. *Support* (dukungan), seberapa besar dukungan dan bantuan yang diberikan seorang pemimpin kepada para karyawannya.
3. *Identification* (identifikasi), yaitu sejauhmana karyawan dapat memandang bahwa organisasi adalah sebuah kesatuan, bukan hanya sekumpulan kelompok kerja.

4. *Structure* (struktur), seberapa besar peraturan yang dibuat oleh manajer dalam melakukan pengawasan secara langsung terhadap perilaku karyawan.
5. *Performance reward* (penghargaan kinerja), yaitu seberapa besar penghargaan yang diberikan perusahaan atas kinerja karyawan yang tinggi.
6. *Conflict tolerance* (toleransi yang bertentangan), yaitu banyaknya konflik yang sering terjadi antar sesama karyawan dan kesediaan dalam menerima semua perbedaan yang ada disetiap masing-masing individu.
7. *Risk tolerance* (toleransi yang beresiko), yaitu peran seorang pemimpin dalam memberikan dorongan kepada karyawan agar lebih agresif, inovatif dan memiliki keberanian dalam mengambil resiko.

Setiap anggota senior dapat memberikan arahan para calon anggota baru dalam penggambaran gaya berperilaku dan penerapan nilai-nilai pokok secara terus-menerus ketika percakapan sehari-hari ataupun melalui serangkaian ritual dan perayaan-perayaan khusus lainnya yang ada didalam suatu organisasi. Tingkat budaya memiliki kecenderungan dalam mempengaruhi budaya lain. Dalam segi nilai yang dianut bersama dapat mempengaruhi setiap perilaku kelompok individu sampai komitmen

terhadap pelanggan. Menciptakan suatu pola perilaku yang berkesinambungan dan terarah bagi seluruh anggota.

Menurut Wibowo (2013) budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, dampak budaya organisasi memberikan kontribusi secara langsung pada kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan. Budaya organisasi yang baik akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan secara berkesinambungan, sehingga diharapkan tujuan suatu perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Terealisasinya tujuan suatu organisasi tergantung tentang bagaimana usaha dan kerja keras manajer dan para karyawan yang terdapat didalam organisasi tersebut. Semua karyawan berperan aktif dalam memajukan perusahaan dengan cara peningkatan kinerja serta didampingi dengan tanggung jawab didalamnya. Seorang karyawan yang sudah mempunyai keahlian atau keterampilan akan memiliki nilai tambah didalam perusahaan sehingga diharapkan mempunyai kinerja yang baik. Kinerja setiap individu dalam suatu organisasi selalu dipengaruhi oleh sikap dan sifat para individu, serta lingkungan dan hubungan antar pekerja. Penelitian oleh Hakim (2015) mengenai karakteristik budaya organisasi kuat sebagai upaya meningkatkan kinerja industri di batik danar hadi Surakarta menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari seluruh indikator budaya organisasi yang meliputi kreatif dan inovatif, agresif,

ketelitian, keahlian, orientasi pada hasil, perhatian kemanusiaan, kerjasama tim, keharmonisan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh inovasi, budaya organisasi dan *teamwork* terhadap manajerial serta implikasinya pada kinerja perkredian rakyat di provinsi Kalimantan timur yang dilakukan oleh Rediono dan Ujianto (2013) menunjukkan variabel kinerja manajerial dan variabel *teamwork* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Pengaruh variabel inovasi dan variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah tidak signifikan. Berdasarkan penelitian dari Boy Suzanto dan Ari Solihin (2012) mengenai pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada unit network manajemen system infratel PT. Telekomunikasi Indonesia menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Nel Arianty (2014) menunjukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Bina Marga dan Pengairan

Kabupaten Karawang yang dilakukan oleh Dedi Mulyadi, Eman Sulaeman dan Aries Ramdhani (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Penelitian mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Alharbi dan Alyahya (2013) yang berjudul *impact of Organizational Culture on Employee Performance* menghasilkan hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja yang membantu dalam meningkatkan hasil organisasi dengan proses yang efektif dan efisien. Kinerja karyawan memiliki dampak yang kuat dan signifikan terhadap budaya organisasi yang akan mengarah pada peningkatan produktivitas. Sedangkan penelitian mengenai Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi: Studi Kasus Sektor Telekom yang dilakukan oleh Mashal Ahmed dan Saima Shafiq (2014) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa adanya perbedaan kekuatan antara manajer dan karyawan, maka permasalahan akan dipecahkan oleh manajemen. Lydia Wairimu Wambugu (2014) penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Study

Kasus Wartsila – Kipevu Li Power Plant) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Lydiah juga menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pendekatan sistem terbuka yang memiliki asosiasi saling bergantung dan interaktif dengan kinerja karyawan. Didalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki efek yang lebih signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di Wartsila

Menurut Rivai (2008) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan dapat dilihat dari bagaimana karyawan menyelesaikan tugas serta tanggung jawab pekerjaan didalam organisasi secara efisien dan efektif. Berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai target produksi salah satunya dapat dilihat dari kinerja setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kinerja karyawan yang optimal menandakan bahwa budaya organisasi yang dianut perusahaan tersebut kuat dan konsisten. Para manajer juga dituntut serta dalam proses peningkatan kinerja karyawan, karena peran seorang pemimpin dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh besar bagi karyawan. Sebagai contoh apabila seorang pemimpin tidak dapat menerapkan nilai-nilai dan norma

yang sesuai, serta kurang memotivasi bawahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan maka dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya organisasi dalam perusahaan tersebut lemah sehingga akan berdampak pada buruknya kinerja karyawan.

Setiap individu mempunyai perbedaan sikap (*attitude*), perilaku (*behavior*), pendidikan (*education*), kemampuan (*ability*) dan pengalaman (*experiences*) dibandingkan dengan individu lain yang bersama-sama melakukan kegiatan dalam suatu organisasi (Prawirosentono, 1999). Segala jenis pekerjaan dalam organisasi baik dari suatu kelompok maupun unit kerja tertentu dilaksanakan oleh orang yang diberikan wewenang serta tanggung jawab sesuai tugas dan fungsinya dimasing-masing bagian agar terciptanya efektifitas dan efisiensi dalam bekerja. Dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil dan cepat tanggap dalam menyelesaikan segala masalah ataupun tugas yang dimilikinya. Seorang manajer berperan aktif dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, manajer memiliki wewenang dalam mengelola dan memutuskan segala permasalahan yang ada didalam organisasi. Peranan seorang manajer dalam peningkatan kinerja antara lain :

1. Memberikan kejelasan tentang tugas yang diberikan, dan kejelasan tentang kapan tugas tersebut harus dilakukan.

2. Memastikan karyawan yang diterima memiliki kemampuan dan keterampilan yang jelas.
3. Dapat mengetahui seberapa besar dan banyak sumberdaya yang ada serta yang dibutuhkan organisasi, meliputi : dana perusahaan, waktu yang tersedia, tenaga kerja yang handal, data-data yang dibutuhkan perusahaan.
4. Menentukan *feedback* (umpan balik) bagi karyawan mengenai tugas dan tanggung jawab dalam upaya mempertahankan kinerja.
5. Merubah akibat-akibat guna mendukung peningkatan kinerja, seperti penghargaan bagi karyawan berprestasi, pemberian insentif, pemberian bonus di akhir tahun.
6. Selalu memantau kinerja karyawan sehingga dapat menanggulangi kinerja karyawan dibawah standar.

Peran seorang manajer puncak akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan karyawan. Selain dorongan yang dibutuhkan, pelatihan dan pengawasan juga harus dilakukan guna mempertahankan kinerja karyawan. Salah satu cara yang dapat dilakukan manajer dalam menangani masalah kinerja yaitu mampu mendengar pendapat bawahan mengenai masalah yang dihadapi dan pemecahan masalah yang sesuai. Tujuan dari seorang manajer yaitu mampu menciptakan lingkungan yang kondusif terhadap kinerja, karena apabila lingkungan kerja kurang nyaman

dapat berakibat pada rendahnya kinerja karyawan dan apabila kinerja karyawan rendah maka sudah dapat dipastikan bahwa akan berdampak pada kinerja organisasi yang rendah juga. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh bagaimana setiap karyawan mampu bekerja sama dalam mengerjakan tugas dan saling membantu dalam sebuah tim kerja. Menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja, karena dapat memperkecil tingkat kecenderungan resiko terjadinya kesalah pahaman antar sesama rekan kerja dalam sebuah organisasi.

Berdasar uraian tersebut, dalam membentuk budaya organisasi yang kuat, maka penulis mengambil judul untuk diteliti tentang : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. WIRASINDO SANTAKARYA GAWOK SUKOHARJO

B. Rumusan Masalah

1. Apakah inovasi dan keberanian mengambil resiko mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah perhatian pada hal-hal rinci mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah orientasi hasil mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan?

4. Apakah orientasi orang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah orientasi tim mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah stabilitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah keagresifan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.?
8. Variabel manakah yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT. Wirasindo Santakarya?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh inovasi dan keberanian mengambil resiko terhadap kinerja karyawan pada PT. Wirasindo Santakarya.
2. Menganalisis pengaruh perhatian pada hal-hal rinci terhadap kinerja karyawan pada PT. Wirasindo Santakarya.
3. Menganalisis pengaruh orientasi hasil terhadap kinerja karyawan pada PT. Wirasindo Santakarya .
4. Menganalisis pengaruh orientasi orang terhadap kinerja karyawan pada PT. Wirasindo Santakarya.
5. Menganalisis pengaruh orientasi tim terhadap kinerja karyawan pada PT. Wirasindo Santakarya

6. Menganalisis pengaruh keagresifan terhadap kinerja karyawan pada PT. Wirasindo Santakarya.
7. Menganalisis pengaruh stabilitas terhadap kinerja karyawan pada PT. Wirasindo Santakarya.
8. Untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Wirasindo Santakarya.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

a. Bagi penulis

Untuk melengkapi persyaratan dalam meraih gelar sarjana ekonomi UMS dan mengembangkan wawasan yang telah diperoleh di bangku kuliah.

b. Bagi pembaca

Diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi tambahan dalam penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat praktis

a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam menganalisis budaya organisasi dalam perusahaan sehingga efektivitas kerja dapat tercapai sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi lembaga pendidikan

Dapat dijadikan bahan referensi pada bidang yang sama bagi mahasiswa atau pihak berkepentingan lainnya.

E. Sistematika Penulisan

Dalam bagian ini, penulis mensistematisasikan bagian-bagian yang dibahas menjadi beber apa bab yang saling berkaitan, terarah serta mudah dimengerti sehingga saling mendukung dan menjadi satu kesatuan yang utuh. Adapun sistematika penulisan tersebut adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini memuat landasan teori mengenai budaya organisasi, pengertian budaya organisasi, fungsi budaya organisasi,

karakteristik budaya organisasi, unsur-unsur budaya organisasi dan kinerja karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memuat paparan secara umum mengenai strategi penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini memuat penyajian hasil temuan penelitian di lapangan yang kemudian di bahas berdasarkan berdasarkan pengkonfirmasian teori-teori yang mendukung penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini mencakup kesimpulan yang diambil dari hasil temuan penelitian dan pembahasan, yang kemudian digunakan sebagai acuan dalam pemberian saran dan rekomendasi.